

УДК 502.17

**А. И. Карпович, С. А. Манжинский**

Белорусский государственный технологический университет

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ  
КАК ИНСТРУМЕНТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

Управление дебиторской задолженностью является одной из актуальных и проблемных задач большинства белорусских компаний. Причины возникновения дебиторской задолженности много: начиная от объективных финансовых трудностей, заканчивая элементарной забывчивостью контрагента. Любая из причин возникновения дебиторской задолженности влечет за собой вывод денежных средств из оборота компании на неопределенный срок, что в конечном итоге может негативно сказаться на планировании финансовой деятельности. Состояние дебиторской задолженности, ее размер и качество оказывают существенное влияние на финансовое состояние организации. Согласно данным Национального статистического комитета, дебиторская задолженность в среднем составляет около 33% всех активов организаций Беларуси. Уровень дебиторской задолженности определяется многими факторами: видом продукции и степенью насыщенности ею рынка, емкостью рынка, договорными условиями и принятой системой расчетов на конкретном предприятии, платежеспособностью и порядочностью дебиторов. В настоящей статье дана характеристика основных методов управления дебиторской задолженностью, проведена сравнительная экспертная оценка эффективности применения этих методов, а также описан подход выбора метода управления дебиторской задолженностью в зависимости от конкретных целей и приоритетов дебитора во взаимоотношениях с кредитором. Использование представленных в статье подходов позволит повысить эффективность управления дебиторской задолженностью на предприятии, в результате чего может быть достигнуто увеличение объемов реализации продукции, установление долговременных хозяйственных связей при максимизации прибыли.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, риски, хозяйственный субъект, эффективность.**A. I. Karpovich, S. A. Manzhynski**

Belarusian State Technological University

**METHODS OF ADMINISTRATION OF RECEIVABLES  
AS RISK MANAGEMENT INSTRUMENTS**

Managing accounts receivable is one of the most urgent and problematic tasks of most Belarusian companies. The reasons for the emergence of accounts receivable are many: starting from objective financial difficulties and ending with the elemental forgetfulness of the counteragent. Any of the reasons for the occurrence of accounts receivable entails the withdrawal of cash from the company's turnover for an indefinite period which ultimately may negatively affect the planning of financial activities. The status of receivables, its size and quality have a significant impact on the financial condition of the organization. According to the National Statistics Committee accounts receivable on average account for about 33% of all assets of organizations in Belarus. The level of accounts receivable is determined by many factors: the type of product and the degree of its saturation in the market, the market capacity, the contractual conditions and the accepted settlement system at a particular enterprise, the solvency and decency of debtors. This article describes the main methods of managing accounts receivable, a comparative expert assessment of the effectiveness of these methods, and describes the approach to choosing a method for managing accounts receivable, depending on the specific objectives and priorities of the debtor in the relationship with the creditor. Using the approaches presented in the article will make it possible to increase the efficiency of receivables management in the enterprise, as a result of which an increase in the volume of sales of products, establishment of long-term economic ties with maximizing profits can be achieved.

**Key words:** accounts receivable, risks, economic entity, efficiency.

**Введение.** При осуществлении хозяйственно-экономической деятельности любая организация сталкивается с некоторыми проблемами образования дебиторской задолженности. Самым распространенным из существующих типов задолженности является задолженность как покупателей, так и заказчиков за реализованные

ими товары или услуги, выполненные, но при этом неоплаченные в указанный срок работы.

Согласно ежегодной отчетности Национального статистического комитета общая дебиторская задолженность субъектов хозяйствования Республики Беларусь неуклонно растет. За последние четыре года рост общей дебиторской

задолженности в относительном значении составил 155,64% (с 19 519 млн руб. на 01.12.2013 до 30 379,7 млн руб. на 01.12.2016). Согласно статистической отчетности, еще в 2013 году удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности составлял 14,9%, в то время как на 01.12.2016 данный показатель вырос до 24,5% [1].

Подобный рост как общей дебиторской задолженности, так и ее просроченной части, более чем в полтора раза, свидетельствует о том, что рост реализации продукции зачастую сопряжен с рисками потери прибыли. Желание скорейшей реализации произведенных товаров (услуг) в ряде случаев отодвигает на задний план важность оценки контрагента (как в стране, так и за рубежом) и связанных с ним рисков при проведении сделок купли-продажи. Кроме того, высокая доля дебиторской задолженности негативно влияет на ликвидность и финансовую стабильность организации, параллельно повышая риск финансовых потерь организации. Дебиторская задолженность отвлекает средства из оборота организации, ухудшает ее финансовое положение, повышает риски неплатежеспособности.

В связи с этим возникает острая необходимость развития и внедрения в практику специальных методов по управлению дебиторской задолженностью как особых инструментов риск-менеджмента.

**Основная часть.** В экономической науке рассматриваются две главные группы причин возникновения дебиторской задолженности: объективные и субъективные. К объективным причинам принято относить различные социально-экономические, обусловленные рядом явлений, факторы. К субъективным причинам – различного рода внутриорганизационные финансовые схемы и мотивы, которые искусственно затягивают сокращение дебиторской задолженности.

Возникновение дебиторской задолженности и ее развитие в условиях нынешней экономики поясняется двумя существенными факторами:

- для дебитора это условно-бесплатный путь к расширению оборотных средств;
- для кредитора это реальная возможность сохранения и увеличения рынка сбыта продукции [2].

Возникновение дебиторской задолженности является результатом договора в момент перехода права собственности на что-либо или в результате авансовой выплаты в счет будущего получения продукта при условии того, что предоставление оговоренного продукта и денежная выплата не совпадают по времени. Иными словами, формирование дебиторской задолженности обуславливается наличием договорных отношений и временным разрывом в финансовой сделке и ее оплате.

Следует обратить внимание, что на данный момент польза дебиторской задолженности является одним из необходимых факторов для полноценного развития организации. С практической точки зрения бизнеса выделяют определенные «плюсы» при увеличении ее дебиторской задолженности. По мнению ряда представителей экономической науки (Шкулипа Л. В., Короткова М. В.), рост дебиторской задолженности может свидетельствовать о том, что в организации:

- 1) сформирована приемлемая кредитная линия с адекватными условиями для взаимодействия;
- 2) имеет место рост объемов реализованной продукции, что влечет увеличение прибыли;
- 3) неуклонно растет конкурентоспособность организации.

При этом выделяются и отрицательные последствия дебиторской задолженности:

- 1) рост побочных денежных затрат;
- 2) потери, обусловленные инфляцией;
- 3) отсутствие постоянства в работе организации;
- 4) снижение ликвидности организации;
- 5) рост суммы безнадежных долгов;
- 6) риск банкротства организации [3].

Таким образом, такое явление, как дебиторская задолженность, не может оказать только положительное или отрицательное влияние на устойчивость организации. Однако в любом случае с учетом заметного влияния данного явления на финансовое состояние контрагентов рациональным видится использование инструментов регулирования дебиторской задолженности.

В настоящее время предприятия и организации по-разному решают вопросы управления дебиторской задолженностью. Одним из распространенных практических инструментов является создание и ведение базы данных клиентов. Структурированная база данных наравне со статистическим анализом о выполнении клиентами своих обязательств позволяют принять полноценное и взвешенное решение касательно дальнейшего сотрудничества. Некоторые компании создают полноценные «кредитные комиссии», в состав которых могут входить юристы, служба безопасности, маркетологи и финансисты.

С целью снижения вероятности существования дебиторской задолженности отдельные организации внедряют таблицы ранжирования контрагентов. Так в автоцентре «Атлант-М Ford Боровая» сформирована система балльной оценки обеспеченности клиента на основании анализа сотрудничества с ним. Все клиенты подразделения объединяются в четыре группы по уровню надежности: риска; повышенного внимания; надежных; «платиновых» клиентов.

Анализ устойчивости клиента опирается на срок сотрудничества, объем продаж, просроченную задолженность у клиента на конец периода (табл. 1).

Отнесение клиента к конкретной группе производится на основе расчета интегральной оценки, которая представляет собой произведение баллов по всем указанным параметрам.

К группе риска следует отнести организации с интегральным баллом от 1 до 4, к группе повышенного внимания – с 5–12 баллами, к надежным клиентам – с 12–27, к «платиновым» – с 28–64.

Также может быть рекомендовано внедрение ряда мер с целью минимизации и устранения дебиторской задолженности:

- юридические (исковая работа, подача заявления в суд);
- экономические (финансовые санкции, передача в залог имущества и имущественных прав);
- психологические (телефонные напоминания, факс\почта, упоминание в СМИ);
- физические (арест имущества) [4].

В табл. 2 приведены основные методы регулирования роста дебиторской задолженности, используемые в практической деятельности отечественными предприятиями на систематической основе.

Применение предложенных методов позволяет повысить эффективность функционирования организации, в том числе за счет:

- а) установления долгосрочных связей с клиентами на доверительной основе;
- б) максимизации прибыли при сохранении ликвидности.

Авторами статьи была проведена экспертная балльная оценка эффективности использования изложенных методов по следующим критериям:

- а) затратность (затраты на внедрение метода со стороны кредитора);
- б) ожидаемая результативность (получение выгод\уменьшение роста задолженности);
- в) влияние на взаимоотношения с дебитором (например, психологический климат).

Результаты оценки представлены в табл. 3.

Таблица 1

**Шкала оценки показателей надежности клиента**

| Показатели  | Баллы  |       |       |     |
|---|--------|-------|-------|-----|
|   | 1      | 2     | 3     | 4   |
| Срок работы с клиентом, лет   | <1     | 1–2   | 2–4   | >4  |
| Объем продаж клиенту в общем объеме продаж, %                           | До 10  | 10–15 | 15–20 | >20 |
| Объем просроченной задолженности на конец периода, % от объема отгрузки | 50–100 | 20–50 | 5–20  | 0–5 |

Таблица 2

**Методы урегулирования дебиторской задолженности и их содержание**

| Метод урегулирования дебиторской задолженности | Содержание метода  |
|--|--|
| Зачет требований                               | Встречная поставка при возникновении просроченной дебиторской задолженности  |
| Отсрочка платежа                               | Предоставляя отсрочку платежа, организация выдает своим покупателям коммерческий кредит  |
| Частичное кредитование                         | Обязательство по поставке товаров заменяется займом на сумму просроченной задолженности  |
| Предоставление скидок                          | Предоставление скидок путем пересмотра суммы задолженности покупателя. Главное, чтобы затраты на осуществление были соизмеримы с результатами от его использования |
| Лимит на стоимость отгруженной продукции       | Определяется предельный лимит дебиторской задолженности по каждому контрагенту   |

Таблица 3

**Сравнительная характеристика методов урегулирования дебиторской задолженности**

| Наименование метода    | Критерии оценки                      |   |  |
|------------------------|--------------------------------------|---|--|
|                        | Затратность использования метода (З) | Результативность внедряемого метода (Р) | Влияние метода на отношения с дебиторами (улучшение) (О) |
| Зачет требований       | 2                                    | 3                                       | 3  |
| Отсрочка платежа       | 3                                    | 3                                       | 2  |
| Частичное кредитование | 1                                    | 3                                       | 3  |
| Предоставление скидок  | 2                                    | 2                                       | 5  |
| Лимит на СОП           | 2                                    | 3                                       | 3  |

Была введена пятибалльная шкала, имеющая следующую градацию:

- 1 – совсем незначительное влияние на эффективность использования;
- 2 – низкое влияние на эффективность использования;
- 3 – среднее влияние на эффективность использования;
- 4 – достаточно высокий уровень влияния на эффективность использования;
- 5 – высокий и значимый (определяющий) уровень влияния на эффективность использования [5].

Наиболее затратным для кредитора является использование метода «Отсрочка платежа» (3 балла), поскольку на выдачу кредита кредитор использует свои денежные средства (редко – привлеченные), что влечет увеличение оттока финансовых средств в надежде на возврат процентов помимо основной суммы. «Частичное кредитование» (1 балл) подразумевает кредитование только просроченной суммы, которая, как правило, составляет наименьшую часть долга. Требуемая сумма для изыскания на данное кредитование меньше при такой же процентной ставке, что и в методе «Отсрочка платежа». Результативность всех методов практически одинакова для кредитора, за исключением метода «Предоставление скидок» (2 балла). Внедрение данного метода не привлекает значительных денежных средств, но в ряде случаев положительно влияет на объем реализации, но уже, естественно, по заниженной стоимости. В то же время данный метод наиболее благоприятен на первоначальной стадии работы с дебитором и позволяет изначально зародить благоприятный климат для последующих экономических отношений (5 баллов при оценке влияния внедряемого метода на улучшение отношения с дебитором).

Следует отметить, что выбор того или иного метода зависит от конкретной ситуации, целей деятельности и финансового положения кредитора и дебитора. Так, на предприятиях промышленности достаточно часто имеет место метод зачета требований, особенно если

речь идет о субъектах хозяйствования, имеющих тесные кооперационные связи в рамках общего органа управления (концерна).

Наиболее универсальным и оправданным, на наш взгляд, является использование метода «Частичное кредитование». В непростой экономической ситуации организации-кредитору следует себя защитить, при этом «не загоняя в угол» дебитора. Исходя из этой предпосылки кредитор направляет в группу «займа» (в данном случае это оплата с применением процентных ставок) исключительно просроченную часть дебиторской задолженности, в то время как срочная часть остается на аннуитетных условиях выплат [6].

**Заключение.** В целом с уверенностью можно сказать, что дебиторская задолженность является вполне логичным явлением, которое не исключает появление рисков при осуществлении расчетов между контрагентами в результате хозяйственных операций. В то же время следует понимать, что дебиторская задолженность требует своевременной и систематической аналитической работы. С помощью адекватного финансового регулирования и использования изученных методов регулирования дебиторской задолженности в организации будет налажена ее оборачиваемость и улучшено структурное качество задолженности.

Описанные в статье методы по управлению задолженностью могут быть внедрены:

- для посвященности кредитора в возможные риски и методы их минимизации и устранения;
- установления сильных и слабых сторон наличия дебиторской задолженности для конкретной организации и отрасли;
- анализа инвестиционной привлекательности;
- максимизации прибыли при сохранении ликвидности и платежеспособности организации.

Дальнейшим направлением исследований может служить разработка методики оценки экономической эффективности применения методов управления дебиторской задолженностью для анализа экономических последствий и результативности использования инструментов регулирования.

### Литература

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]: [сайт]. URL: <http://belstat.gov.by> (дата обращения: 03.02.2017).
2. Планово-экономический отдел: электронная версия журнала. Минск, ноябрь 2006. № 11 (41) [Электронный ресурс]. URL: [http://peomag.by/number/2006/11/debet\\_zadolgen/](http://peomag.by/number/2006/11/debet_zadolgen/) (дата обращения: 03.02.2017).
3. Бровко О. Т. Значение эффективной организации учета дебиторской задолженности [Электронный ресурс] // XIII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Соціум. Наука. Культура». URL: <http://intkonf.org> (дата обращения: 03.02.2017).
4. Брунгильд С. Г. Управление дебиторской задолженностью [Электронный ресурс]. URL: [http://thelibrary.ru/books/s\\_g\\_brungild/upravlenie\\_debitorskoy\\_zadolzhennostyu-read.html](http://thelibrary.ru/books/s_g_brungild/upravlenie_debitorskoy_zadolzhennostyu-read.html) (дата обращения: 03.02.2017).

5. Смачило В., Дубровская Е. Управление дебиторской задолженностью [Электронный ресурс] // Инталев. Технология вашего успеха. URL: <http://www.intalev.ru/agregator/spp/id28490> (дата обращения: 03.02.2017).

6. Лищенко О. Г. Актуальные аспекты учета дебиторской задолженности за товары, работы и услуги. Киев, 2012. 325 с.

### References

1. *Natsional'nyy statisticheskiy komitet Respubliki Belarus'* [The National Statistical Committee of the Republic of Belarus] Available at: <http://belstat.gov.by> (accessed 03.02.2017).

2. *Planovo-ekonomicheskiy otdel: elektronnyaya versiya zhurnala* [Economical department: electronic version of the journal], November, 2006, no. 11 (41) (In Russian). Available at: [http://peomag.by/number/2006/11/debet\\_zadolgen/](http://peomag.by/number/2006/11/debet_zadolgen/) (accessed 03.02.2017).

3. Brovko O. T. [The importance of effective organization of accounts receivable]. *XIII Mizhnarodna naukova internet-konferentsiya "Sotsium. Nauka. Kul'tura"* (In Ukrainian). Available at: <http://intkonf.org> (accessed 03.02.2017).

4. Brungild S. G. *Upravlenie debitorskoy zadolzhennost'yu* [Receivables management]. Available at: [http://thelib.ru/books/s\\_g\\_brungild/upravlenie\\_debitorskoy\\_zadolzhennostyu-read.html](http://thelib.ru/books/s_g_brungild/upravlenie_debitorskoy_zadolzhennostyu-read.html) (accessed 03.02.2017).

5. Smachilo V., Dubrovskaya Ye. *Upravlenie debitorskoy zadolzhennost'yu* [Receivables management]. Available at: <http://www.intalev.ru/agregator/spp/id28490> (accessed 03.02.2017).

6. Lischenko O. G. *Aktual'nye aspekty ucheta debitorskoy zadolzhennosti za tovary, raboty i uslugi* [Aktual aspects of accounts receivable for goods, works and services]. Kiev, 2012. 325 p.

### Информация об авторах

**Карпович Андрей Игоревич** – магистр экономики и управления, супервайзер отдела софт-коллекшн УРПА. ЗАО «МТБанк» (220033, г. Минск, пр-т Партизанский, 6а, Республика Беларусь). E-mail: aikarpovich@mail.ru

**Манжинский Сергей Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления на предприятиях. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: siarhei.manzhynski@belstu.by

### Information about the authors

**Karpovich Andrey Igorevich** – Master of Economics and Management, Department Supervisor soft-collection URPA. CJSC "MTBank" (6a, Partizanski Ave., 220033, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: aikarpovich@mail.ru

**Manzhynski Siarhei Anatol'evich** – PhD (Economics), Associate Professor, Assistant Professor, the Department of Enterprise Economy and Management. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: siarhei.manzhynski@belstu.by

Поступила 27.03.2017